



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
2024**

Redatto ai sensi dell'art. 7 d.lgs. n. 150/2009
come aggiornato dal d.lgs. n. 74/2017

Approvato con delibera del Consiglio di
Amministrazione n.1/2024/II/1 del 29/01/2024

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO	4
3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	5
3.1. Fasi del Ciclo	5
3.2. Soggetti coinvolti.....	6
3.3. Sistemi informativi a supporto.....	8
4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	10
4.1. La performance organizzativa	10
4.1.1. La definizione degli obiettivi di performance organizzativa	11
4.1.2. Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa.....	13
4.1.3. La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	14
4.2. La performance individuale.....	14
4.2.1. L'assegnazione degli obiettivi	23
4.2.2. Il monitoraggio intermedio e la gestione delle criticità	23
4.2.3. La valutazione della performance individuale	24
4.2.4. Casi particolari	26
4.2.5. Procedura di conciliazione.....	27
5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA	28

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento che descrive le metodologie e gli strumenti adottati dall'Ateneo per la gestione della *performance* e ha lo scopo di rendere espliciti i criteri per la misurazione e valutazione degli obiettivi.

Gli altri principali documenti inerenti alla gestione della performance sono il Piano integrato di attività e organizzazione¹ e in particolare la sottosezione Performance, dove è descritta la programmazione degli obiettivi per il periodo di riferimento, e la Relazione sulla performance, che evidenzia i risultati raggiunti.

Il presente documento è stato redatto secondo quanto indicato dal quadro normativo di riferimento alla data attuale, dagli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP)² e dall'ANVUR³.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Torino, approvato in prima applicazione dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2012, viene aggiornato annualmente, come previsto dal D.lgs. 74/2017, in una logica di miglioramento continuo.

I principi adottati, sin dall'avvio, sono:

- definizione degli obiettivi di performance organizzativa in logica di stretta relazione con la pianificazione strategica e il valore pubblico;
- rilevanza nella definizione degli obiettivi dell'opinione degli stakeholder (comunità studentesca e personale docente e tecnico e amministrativo) analizzata in particolare attraverso gli esiti derivanti dall'indagine *Good Practice*;
- rilevanza nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa dei progetti di miglioramento e innovazione dei processi e dei servizi erogati;
- distinzione tra misurazione e valutazione;
- rilevanza di logiche di equità e trasparenza nei processi di valutazione.

¹ Il Piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico di programmazione che riguarda diversi ambiti: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, trasparenza e anticorruzione.

Normativa di riferimento: D.L. 9 giugno 2021, n. 80: "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 e D.P.R. 30 giugno 2022, n. 132.

² Per gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica v. le "*Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri*" pubblicate a dicembre 2017.

³ Per gli indirizzi ANVUR v. la "*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018- 2020*" pubblicata a dicembre 2017 e le "*Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio*" pubblicate a gennaio 2019.

2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

L'Università degli Studi di Torino è un Ateneo storico, multidisciplinare, fondato nel 1404 che nel corso degli ultimi anni, grazie all'attenzione strategica che è stata posta ai temi della didattica, della ricerca scientifica, della terza missione e dell'internazionalizzazione, ha saputo porsi ai primi posti nelle classifiche delle migliori Università Italiane.

Con 27 Dipartimenti, circa 120 sedi in Torino e nelle sedi extra-metropolitane, più di 80.000 studenti e circa 4.000 dipendenti tra personale docente e tecnico-amministrativo, l'Università degli Studi di Torino è uno dei più grandi atenei italiani (c.d. Mega-Atenei).

L'Ateneo è composto da Strutture accademiche (Dipartimenti, Scuole, Strutture Didattiche Speciali, Centri di ricerca) e da Strutture tecniche e amministrative (Direzioni) che erogano servizi gestionali.

La struttura organizzativa adottata dall'Ateneo per la gestione dei servizi tecnici ed amministrativi, coerentemente con quanto disposto dal Regolamento Generale di Organizzazione⁴, è articolata in 10 Direzioni, ciascuna delle quali specializzata in specifici ambiti di attività. Tale organizzazione prevede che alcune Direzioni articolino talune attività in prossimità dei Dipartimenti, delle Scuole, delle Strutture Didattiche Speciali e dei Centri di Ricerca di I livello con l'obiettivo di rendere maggiormente efficaci i servizi erogati. In questa logica sono stati sviluppati 7 "Poli territoriali": Agraria e Medicina Veterinaria, Campus Luigi Einaudi, Management ed Economia, Medicina Torino, Medicina Orbassano e Candiolo, Scienze della Natura e Scienze Umanistiche.

I servizi tecnici di supporto alla ricerca sono presidiati direttamente dai Dipartimenti in quanto aventi carattere di natura strettamente strumentale.

L'organigramma è visibile al link <https://www.unito.it/ateneo/organizzazione/struttura-organizzativa>.

⁴ Il Regolamento, emanato con Decreto Rettorale n. 4712 del 30/12/2016, è consultabile sul sito di Ateneo al link: https://www.unito.it/sites/default/files/reg_organizzazione_generale_4712_2016.pdf.

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è gestita come processo ciclico, volto al continuo miglioramento dell'organizzazione, attraverso la corretta definizione degli obiettivi, il monitoraggio e la misurazione dei risultati raggiunti e la valutazione delle prestazioni.

3.1. Fasi del Ciclo

Il ciclo di gestione della performance si compone di quattro fasi:

- programmazione
- monitoraggio periodico
- misurazione finale
- valutazione

La fase di **programmazione** consiste nella definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo, avendo come riferimento il Piano Strategico di Ateneo e dai Piani Triennali di Dipartimento, con la finalità di creare valore pubblico; l'elenco di obiettivi, indicatori e target è contenuto nel [PIAO - Sezione Performance](#).

La fase di **monitoraggio periodico** è volta a verificare in corso d'anno l'andamento degli obiettivi, rilevando i dati al fine di misurare l'allineamento o lo scostamento rispetto ai risultati attesi e garantire l'adozione di interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità emerse.

In coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione predispone almeno un monitoraggio infrannuale da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno.

Per gli obiettivi contenuti nel [PIAO - Sezione Performance](#) l'esito di tale monitoraggio, corredato dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto alla verifica del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

La fase di **misurazione finale** è finalizzata a quantificare i risultati conseguiti a fronte degli obiettivi prefissati e costituisce la base su cui innestare la successiva fase di valutazione.

La fase di **valutazione** consiste nell'analizzare i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, anche con il fine di apportare miglioramenti nel successivo ciclo della performance. Tale fase, per quanto attiene la performance individuale, si completa con la valutazione del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi, alla valutazione delle competenze comportamentali e alla valorizzazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni effettuate (laddove previsto, in funzione dei diversi ruoli organizzativi).

Il ciclo della performance si chiude con la **Relazione annuale sulla Performance**.

In tale documento sono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quanto programmato e dichiarato nel *PIAO - Sezione Performance*.

La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente validata dal Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno di ogni anno.

3.2. Soggetti coinvolti

I principali soggetti coinvolti nelle varie fasi del Ciclo della Performance sono:

Rettore

- Contribuisce, attraverso la definizione del Piano Strategico, alla programmazione degli obiettivi da considerare nel ciclo della performance;
- Propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale e, a chiusura d'anno, propone la valutazione dei suoi comportamenti organizzativi;

Consiglio di Amministrazione (CdA)

- Approva il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e il PIAO di Ateneo;
- Assegna gli obiettivi al Direttore Generale, su proposta del Rettore;
- Monitora l'andamento degli obiettivi, approvando entro il 31/7 di ogni anno eventuali rimodulazioni degli stessi, anche sulla base delle segnalazioni fatte dal Nucleo di Valutazione;
- Effettua la valutazione del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione per la componente di performance organizzativa e su proposta del Rettore per la componente relativa alle competenze comportamentali;
- Approva la Relazione annuale sulla Performance.

Nucleo di Valutazione (NdV), in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), dell'Ateneo è coinvolto in ogni fase del Ciclo:

- Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
- Segnala, prima dell'approvazione del PIAO, eventuali considerazioni e necessità di correttivi metodologici;
- Verifica, entro il mese di luglio di ogni anno, l'andamento degli obiettivi programmati segnalando al CdA eventuali punti di attenzione;
- Propone al CdA la valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale, sulla base della documentazione presentata a supporto;
- Monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione e valida la Relazione annuale sulla Performance.

Direttore Generale (DG):

- Propone e coordina la definizione degli obiettivi di performance organizzativa in coerenza con gli obiettivi strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con Direttori e Direttrici di Direzione;

- Monitora periodicamente, con l'ausilio di Direttori e Direttrici di Direzione, l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa individuando le conseguenti azioni correttive;
- Assegna gli obiettivi di performance individuale a Direttori e Direttrici di Direzione e ne effettua la valutazione.

Direttori e Direttrici di Direzione:

- Partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa e ne presidiano l'andamento in corso d'anno;
- Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale afferente alla Direzione e ne effettuano la valutazione.

Direttori e Direttrici di Dipartimento/CdR di I livello:

- Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale tecnico-amministrativo afferente al Dipartimento e ne effettuano la valutazione, avvalendosi, laddove necessario e possibile, del contributo del personale docente con cui il personale tecnico-amministrativo opera direttamente.

Responsabili di Struttura (Area, Sezione, Staff e UP):

- Contribuiscono alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
- Contribuiscono al monitoraggio periodico e alla misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa;
- Effettuano la proposta di valutazione della performance individuale del personale Responsabile delle strutture di livello successivo alla propria.

Referenti performance di Direzione

- Sono le persone di riferimento per la gestione della performance organizzativa della propria Direzione; sono individuate dal Direttore o Direttrice di Direzione tra il personale in possesso di competenze di project management e controllo di gestione;
- Supportano il Direttore o la Direttrice nella gestione dei processi di programmazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi organizzativi della Direzione e relative sotto-articolazioni (raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance) e nella gestione delle attività relative alla performance individuale del personale afferente alla Direzione;
- Contribuiscono all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi che riguardano il ciclo della performance;
- Supportano le persone della Direzione nell'uso degli applicativi informatici per la gestione delle attività relative alla performance;
- Rappresentano un ruolo di riferimento e raccordo con la l'Area gestione e sviluppo della performance.

Referente gestionale dell'obiettivo:

- È la persona responsabile del presidio di ogni obiettivo di performance organizzativa di cui è referente;

- Si interfaccia con la persona Referente performance di Direzione e, nel caso di obiettivi condivisi, si coordina con tutti i soggetti coinvolti;
- Ha il compito di provvedere al monitoraggio intermedio e finale di ogni obiettivo di performance organizzativa di cui è referente, evidenziando nelle relazioni di accompagnamento il contributo fornito da ogni persona coinvolta.

Stakeholder:

- Sono i destinatari delle azioni e delle politiche dell'Ateneo;
- Sono primariamente individuati nella comunità studentesca, nel personale (docente, ricercatore e tecnico-amministrativo), negli enti territoriali e nelle imprese;
- Contribuiscono al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction* (tra cui le rilevazioni *Good Practice*, *Edumeter*, *Almalaurea*, *AVA*) esprimendo il grado di soddisfazione in relazione ai servizi di cui usufruiscono.

Comitato di Conciliazione

- È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla valutazione della performance individuale;
- Esprime un parere obbligatorio sulle istanze presentate.

3.3. Sistemi informativi a supporto

A partire dal 2019 l'Ateneo ha adottato due applicativi gestionali che consentono di governare l'intero ciclo della performance organizzativa e individuale nelle fasi di programmazione obiettivi, monitoraggio e valutazione.

I servizi applicativi utilizzati dall'Ateneo per la gestione del ciclo della performance sono:

- [Sprint - piattaforma di Performance management](#) per le fasi di programmazione obiettivi e monitoraggio
- modulo [Valutazione Prestazioni di U-Web](#) per la fase di valutazione

Sprint comprende l'insieme dei processi, metodologie, metriche e sistemi che permettono all'Ateneo di pianificare, gestire e misurare gli obiettivi di performance organizzativa.

U-Web Valutazione Prestazioni (U-Web VP) gestisce la valutazione della performance individuale diversificata per ruolo organizzativo, permettendo la condivisione e la sottoscrizione delle schede di performance individuale tra persona valutata e persona Responsabile della valutazione.

Per supportare il personale nell'utilizzo di tali applicativi, nel corso degli anni sono stati realizzati appositi momenti formativi, previsti tuttora qualora sia ritenuto opportuno accompagnare l'introduzione di nuove funzionalità o procedure.

Gli applicativi sono integrati tra loro e in continuo sviluppo evolutivo, finalizzato al miglioramento dell'esperienza utente e delle funzionalità di gestione del processo da parte degli uffici d'ambito. Inoltre, un'importante quota degli sviluppi previsti concerne l'implementazione di nuove integrazioni con i sistemi che supportano altri processi, precedenti e successivi al ciclo della performance.

I due servizi applicativi si inseriscono nel processo consentendo al personale di espletare i passaggi formali, finora gestiti in ambiente digitale ma in modo non strutturato, e in particolare:

- nella **fase di programmazione** gli obiettivi vengono inseriti su Sprint da parte degli uffici d'ambito (o direttamente dalla persona valutata). Il workflow delle schede obiettivo prevede poi la verifica da parte della persona Responsabile della valutazione della correttezza dei dati inseriti e infine l'approvazione da parte degli uffici d'ambito.

Successivamente vengono generate in U-Web VP le schede di performance individuale unendo gli obiettivi derivati da Sprint con le competenze previste dal SMVP per ciascun ruolo. La persona responsabile della valutazione consolida quindi le schede performance dei propri collaboratori, affinché ciascuna persona valutata ne possa prendere visione.

Le funzioni di consolidamento e presa visione, in conformità con i principi generali della normativa vigente in tema di firma elettronica, sono equiparate alla sottoscrizione della scheda di performance individuale.

- nella fase di **monitoraggio intermedio**, qualora siano proposte e approvate eventuali rimodulazioni, su U-Web VP le schede performance vengono riportate in stato di definizione, per essere modificate nelle componenti rimodulate. La persona Responsabile della valutazione ripete l'operazione di consolidamento per consentire quindi alla persona valutata di prendere visione della scheda performance rimodulata.
- nella fase di **valutazione finale** la persona Responsabile della valutazione effettua su U-Web VP la di valutazione delle singole componenti e successivamente la valutazione finale complessive delle schede di performance individuale di ciascuna persona. Nel caso di sotto-articolazioni organizzative, il o la Responsabile di I o II livello effettua una proposta di valutazione, che viene sottoposta alla validazione del o della Dirigente. La persona valutata è chiamata quindi a prendere visione della valutazione conseguita, approvando la propria scheda o richiedendo eventualmente l'avvio della procedura di conciliazione.

Le funzioni di completamento e approvazione, in conformità con i principi generali della normativa vigente in tema di firma elettronica, sono equiparate alla sottoscrizione della scheda di performance individuale.

Le schede vengono repertorate nel sistema di gestione documentale dell'Ateneo in ogni fase del loro ciclo di vita per confluire, a tendere, nel fascicolo personale.

4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La performance si articola in due dimensioni: la performance organizzativa e la performance individuale. Nei paragrafi che seguono si dettagliano i relativi contenuti.

4.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che l'organizzazione, con le sue sotto articolazioni, consegue rispetto al raggiungimento di specifici obiettivi.

Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'Amministrazione, sulla base delle risorse disponibili, utilizzi le stesse in modo razionale per migliorare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese dell'utenza, col fine ultimo creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale, ambientale ed economico dell'utenza e degli stakeholder di Ateneo⁵.

Essa riguarda i risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative, ed è descritta nel PIAO - Sezione Performance.

La Performance Organizzativa si articola in:

- Performance Istituzionale: riguarda l'esito finale che l'azione dell'Ateneo nel suo complesso produce ai fini della creazione di valore pubblico per la comunità di riferimento. E' misurata tramite un set di indicatori individuati nell'ambito del Piano Strategico 2021/26, che rappresenta per L'Università di Torino il principale riferimento per la definizione del valore pubblico, in quanto definisce la missione e gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso.
- Performance Organizzativa di Struttura: è declinata per ciascuna articolazione organizzativa, attraverso obiettivi di miglioramento dei livelli dei servizi erogati e/o di obiettivi progettuali che possono avere valenza anche pluriennale, con target definiti annualmente.

Tali obiettivi derivano dagli ambiti presenti nel Piano Strategico di Ateneo⁶, il documento che definisce la missione e gli indirizzi strategici delle politiche dell'Università di Torino.

Il collegamento tra i vari piani di programmazione e tra i diversi livelli della struttura organizzativa è realizzato mediante l'applicazione del modello del *cascading*, ovvero una discesa a cascata degli obiettivi di performance dalle strutture organizzative di livello superiore alle strutture organizzative di livello inferiore, con le opportune declinazioni in relazione al perimetro di attività.

Tale modello garantisce la coerenza delle varie fasi e ambiti del ciclo della Performance.

⁵ cfr le "Linee Guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica-giugno 2017

⁶ <https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/piano-strategico> .

4.1.1. La definizione degli obiettivi di performance organizzativa

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene attraverso un articolato processo di discussione che vede il coinvolgimento di Rettore, Prorettrice, Vicerettori e Vicerettrici, Direttore Generale, Direttori e Direttrici di Dipartimento e Direttori e Direttrici di Direzione al fine di:

- analizzare la situazione di partenza, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi pluriennali in corso, valutare i dati di *customer satisfaction* disponibili, individuare vincoli e opportunità;
- evidenziare i benefici attesi e verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da mettere in campo.

Il processo si conclude con la proposta degli obiettivi di performance organizzativa (istituzionale e di struttura) formulata dal Direttore Generale e contenuta nel PIAO - Sezione Performance.

Il documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sentito il Rettore, entro il 31 gennaio di ogni anno.

La definizione degli obiettivi di performance avviene in stretta relazione con la pianificazione strategica; le priorità di intervento vengono stabilite tenendo in considerazione vari fattori tra cui:

- la realizzazione di uno o più obiettivi di valore pubblico del Piano Strategico;
- il livello di gradimento del servizio espresso dagli stakeholder;
- il livello di efficienza dei processi;
- la continuità dei progetti pluriennali non ancora conclusi.

Le tempistiche del processo di definizione degli obiettivi di performance sono raccordate con quelle del processo di definizione del budget, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria⁷: a partire dal mese di settembre si avvia la costruzione del bilancio di previsione per l'anno successivo al fine di porre le basi per la definizione del budget e degli obiettivi di performance, individuati in cascata a partire dagli obiettivi del Piano strategico di Ateneo.

Nel mese di ottobre segue una fase di messa a punto delle scelte politiche, cui si accompagna la definizione e negoziazione tra Direttore Generale e Dirigenti delle risorse da investire in relazione agli obiettivi di performance da raggiungere, che si concretizza nei mesi di novembre e dicembre nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance delle Direzioni. I due processi di pianificazione si avviano dunque congiuntamente, in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi, dando evidenza dei collegamenti tra strategia e bilancio anche attraverso l'utilizzo degli applicativi a supporto del processo performance.

Nel PIAO - sezione performance per ciascun obiettivo vengono indicate, ove previste, le risorse finanziarie in termini di costi e investimenti come individuate nel budget di struttura

⁷ cfr art. 19 del D.lgs. 91/2011 "Disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili", stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono definire obiettivi e indicatori di bilancio coerenti con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009.

(Direzione/Dipartimento), e le risorse organizzative coinvolte (Direzione/Dipartimento e sotto-articolazioni, ove previste).

La fase di programmazione si completa con la definizione di uno o più indicatori per ciascun obiettivo di performance, opportunamente individuati per la misurazione. Per ciascun indicatore è possibile specificare i seguenti parametri:

- la metrica di riferimento;
- l'unità di misura;
- il valore di partenza, ove rilevabile;
- la fonte dei dati.

Gli indicatori possono essere di diverse tipologie:

- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- di efficacia, intesa come adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
- di economicità;
- di realizzazione, inteso come il prodotto (output) delle attività progettuali. Tali indicatori possono essere espressi generalmente attraverso una quantità numerica assoluta (esempio: numero di eventi/report/iniziativa realizzate) o come completamento delle attività programmate (stato avanzamento lavori -SAL- e rispetto del cronoprogramma del progetto).
- di impatto (outcome), inteso come ricaduta delle azioni intraprese dall'Ateneo sul contesto di riferimento. Tale tipologia di indicatore è adatta per misurare azioni di durata pluriennale.

La misurazione del raggiungimento di ciascun indicatore associato a un determinato obiettivo presenta 4 valori target:

- inferiore al target base;
- target base;
- target intermedio;
- target atteso.

Un obiettivo può essere misurato:

- tramite KPI (Key Performance Indicator), quando i target sono espressi in formato numerico o percentuale;
- tramite SAL (Stato Avanzamento Lavori), quando i target sono espressi in formato descrittivo. In tal caso, è possibile definire:
 - azioni che possono essere svolte parallelamente nel corso dell'anno, dove il raggiungimento di uno specifico target non è propedeutico all'avvio delle attività previste per il target successivo
 - azioni da svolgere in maniera sequenziale nel corso dell'anno, dove il raggiungimento di ciascun target è propedeutico all'avvio delle attività previste per il target successivo

La tabella riportata di seguito illustra in via esemplificativa le modalità di esplicitazione di ciascun obiettivo nei rispettivi indicatori e relativi target.

Tabella 1: definizione obiettivi, indicatori e target

obiettivo	Indicatore	Fasce di risultato			
		Inferiore al target base	Target base	Target intermedio	Target atteso
.....	Indicatore 1	valore/range di valori attesi			
	Indicatore n	valore/range di valori attesi			

Sull'applicativo SPRINT a ciascuna fascia di risultato è associato uno specifico punteggio di misurazione. Se l'obiettivo è misurato da più indicatori, il punteggio complessivo di misurazione è rappresentato dalla media ponderata dei valori di raggiungimento di ciascun indicatore.

4.1.2. Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

Il monitoraggio intermedio costituisce una fase particolarmente rilevante, in quanto finalizzato a verificare l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa in corso d'anno.

L'Amministrazione definisce la periodicità del monitoraggio periodico alla luce delle necessità di controllo e degli oneri derivanti dalla rilevazione dei dati. È in ogni caso previsto un monitoraggio da effettuarsi entro il 31 luglio di ogni anno.

Le persone individuate come Referente gestionale⁸, con il contributo delle eventuali altre persone coinvolte nell'obiettivo, assicurano il monitoraggio degli obiettivi organizzativi e lo formalizzano inserendo nella procedura SPRINT i dati e la documentazione utile alla misurazione degli indicatori individuati.

Gli esiti del monitoraggio periodico, espressi tramite la misurazione di ogni indicatore secondo lo schema esemplificativo riportato in tabella 1, sono essenziali al fine di:

- misurare l'allineamento o lo scostamento dei risultati realizzati rispetto a quelli attesi;
- evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi;
- attivare interventi correttivi a fronte delle criticità emerse.

Per gli obiettivi contenuti nel [PIAO - Sezione Performance](#) l'esito di tale monitoraggio, corredato dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione previa verifica del Nucleo di Valutazione.

⁸ Per la descrizione dei ruoli cfr. paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti".

Le eventuali modifiche di obiettivi e/o target di obiettivi organizzativi dovranno essere considerate per il loro impatto sulle performance individuali.

4.1.3. La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, si provvede alla misurazione degli indicatori attraverso lo stesso schema previsto per la fase del monitoraggio intermedio.

Le persone Referenti performance di Direzione e le persone Referenti gestionali provvedono alla misurazione degli obiettivi di performance organizzativa. Inoltre, ciascun Referente gestionale predisponde una relazione sintetica utile alla descrizione delle azioni intraprese nell'anno.

La documentazione è presentata infine al/alla Dirigente, che effettua le proprie considerazioni e valida i risultati raggiunti.

I risultati di tale processo sono inseriti nella **Relazione della Performance**, che è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, alla validazione del Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento⁹.

4.2. La performance individuale

La performance individuale riguarda il contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione ed è improntata alla valorizzazione del personale.

I principi guida cui si ispira la valutazione della performance individuale sono i seguenti:

- oggettività delle metodologie;
- equità di trattamento;
- valutazione a cura da chi ha conoscenza diretta della persona valutata e delle attività svolte;
- trasparenza e pubblicità dei criteri utilizzati per la valutazione;
- partecipazione delle persone valutate al processo di valutazione;
- procedura di conciliazione, in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La performance individuale è costituita da diverse componenti, differenziate a seconda del ruolo organizzativo¹⁰ :

- set di indicatori di Performance Organizzativa Istituzionale;
- uno o più obiettivi di Performance Organizzativa di Struttura;

⁹ Art 7 c.2 b Dlgs 150/2009 modificato dall'articolo 5, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 74/2017 secondo cui "La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

¹⁰I ruoli sono definiti nel Regolamento Generale di Organizzazione dell'Ateneo:

https://www.unito.it/sites/default/files/reg_organizzazione_generale_4712_2016.pdf

- eventuali obiettivi individuali;
- set di competenze comportamentali e relativi comportamenti organizzativi;
- un indicatore relativo alla capacità di differenziazione delle valutazioni (cfr paragrafo 4.2.3 del presente documento).

La tabella successiva evidenzia il peso attribuito alle diverse componenti per ciascun ruolo organizzativo¹¹.

tabella 2 : Peso delle componenti della performance individuale per ciascun ruolo organizzativo

Componenti della performance individuale	Direttore Generale	Direttori e Direttrici di Direzione	Resp. di Area, Staff, Unità di Progetto	Resp. di Sezione e Ufficio	Personale con incarico professionale (cat. EP)
Performance organizzativa istituzionale	18%	6%	n.a.	n.a.	n.a.
Performance organizzativa di struttura	42%	54%	60%	55%	55%
Eventuali obiettivi individuali	**	**	**	**	**
Competenze comportamentali	35%	35%	40%	45%	45%
Indicatore di differenziazione valutazioni (**)	5%	5%	n.a.	n.a.	n.a.

* % da definirsi nella scheda di performance individuale e che deve essere considerata in riduzione della performance organizzativa della struttura.

** cfr art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii

¹¹ Qualora una componente di valutazione non risulti applicabile, il suo peso è distribuito sulle altre componenti, garantendo, in ogni caso, il peso prevalente alla dimensione della performance organizzativa, in linea con le disposizioni di legge

Il set delle competenze comportamentali è stato individuato a partire dalla Libreria delle Competenze di Ateneo¹²: tale documento è il frutto di un processo di confronto nel Comitato di coordinamento Dirigenti nell'ambito delle attività sviluppate con il progetto "Guidare il cambiamento" realizzato con il supporto metodologico/scientifico del Dipartimento di Psicologia.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024, elaborato in una logica di stabilità e continuità metodologica rispetto a quanto previsto negli anni precedenti, presenta il medesimo set di competenze comportamentali utilizzato come componente di valutazione della performance individuale per l'anno 2023.

Il set di competenze comportamentali viene pertanto definito come segue:

1. LEADERSHIP E BENESSERE DELLA PERSONA, intesa come la capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale delle persone coinvolte;
2. ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE, intesa come la capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali;
3. COLLABORAZIONE, intesa come la capacità di collaborare attivamente con le persone nei team inter-funzionali e con interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
4. ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' DEL LAVORO, intesa come la capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità;
5. ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA, intesa come la capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con i tempi e le priorità assegnate, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza.

Nelle tabelle successive sono descritte le competenze comportamentali declinate per ruolo organizzativo; a ciascuna competenza sono associati specifici comportamenti organizzativi, utili per la valutazione di tale componente della performance individuale.

¹² <https://intranet.unito.it/display/RU/Competenze#Competenze-1917323384> .

Tabella 3 – declinazione delle competenze comportamentali e relativi comportamenti organizzativi, differenziati per ruolo

DIRETTORE GENERALE	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<p>Leadership e benessere della persona</p> <p>Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale di colleghe e colleghi, collaboratori e collaboratrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esercita la sua leadership in modo da essere esempio e guida per l'esercizio di una funzione manageriale coerente con il contesto e le strategie di Ateneo, coinvolgendo le persone verso gli obiettivi da raggiungere - Favorisce la creazione di un ambiente lavorativo sereno e attento alle persone e che riconosce e valorizza le competenze di ciascuno
<p>Orientamento all'Innovazione</p> <p>Capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promuove l'innovazione dei processi e dell'organizzazione di Ateneo in una logica di efficienza, efficacia ed economicità - Promuove lo sviluppo di progetti per la realizzazione delle strategie di Ateneo
<p>Collaborazione</p> <p>Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e, nei team interfunzionali e con gli interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce il confronto e mantiene il dialogo con tutte le componenti di Ateneo, accademiche e gestionali - Sviluppa e mantiene reti di collaborazione con Enti e Istituzioni esterne, nazionali e internazionali
<p>Orientamento alla qualità del lavoro</p> <p>Capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantisce il perseguimento di attività istituzionali, strategie e obiettivi attraverso una efficace organizzazione e adeguata gestione delle risorse umane e strumentali dell'Ateneo - Assicura il supporto alla costruzione delle decisioni degli Organi di Governo e ne dà piena attuazione
<p>Orientamento all'efficienza</p> <p>Capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con le priorità, i tempi e le risorse assegnate e di operare per il rispetto delle tempistiche programmate</p>	<p>Favorisce l'organizzazione del lavoro basata sul riconoscimento delle priorità, sulla pianificazione e sul rispetto dei tempi e delle risorse assegnate, anche attraverso la diffusione di strumenti di pianificazione e di monitoraggio delle attività e degli obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorisce un approccio di lavoro flessibile e rimodellabile alla luce della complessità del contesto nel quale opera

DIRIGENTI

COMPETENZE COMPORAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<p>Leadership e benessere della persona Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale di colleghe e colleghi, collaboratori e collaboratrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esercita la sua leadership in modo da essere esempio e guida per l'esercizio di una funzione manageriale coerente con il contesto e le strategie di Ateneo, coinvolgendo le persone verso gli obiettivi di Direzione da raggiungere - Favorisce la creazione di un ambiente lavorativo sereno e attento alle persone e che riconosce e valorizza le competenze di ciascuno
<p>Orientamento all'Innovazione Capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propone soluzioni organizzative e gestionali per la gestione del cambiamento indotto dal contesto interno ed esterno - Favorisce l'innovazione dei processi della propria Direzione e trasversali in una logica di efficienza, efficacia ed economicità, anche attraverso l'introduzione di idonei metodi e strumenti
<p>Collaborazione Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e, nei team interfunzionali e con gli interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppa l'ascolto e il dialogo con tutte le componenti di Ateneo, accademiche e gestionali, ed è proattivo nel contribuire a progetti e azioni di natura trasversale, mettendo a disposizione risorse proprie e della propria Direzione - Sviluppa e mantiene reti di collaborazione con altri Atenei, Enti e istituzioni esterne per l'ambito professionale di propria competenza
<p>Orientamento alla qualità del lavoro Capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza e coordina le attività, i progetti e gli obiettivi della propria Direzione, in una logica di efficienza, soddisfazione dei bisogni ed economicità - Assicura il supporto alla costruzione delle decisioni degli Organi di Governo e ne dà piena attuazione
<p>Orientamento all'efficienza Capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con le priorità, i tempi e le risorse assegnate e di operare per il rispetto delle tempistiche programmate</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce l'orientamento all'efficienza attraverso il miglioramento dei processi - Favorisce l'adozione di strumenti di pianificazione per la realizzazione dei risultati attesi e il rispetto delle tempistiche

RESPONSABILI DI AREA, STAFF e UNITA' DI PROGETTO
(cat. EP, D)

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<p>Leadership e benessere della persona</p> <p>Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale di colleghe e colleghi, collaboratori e collaboratrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - E' punto di riferimento delle persone della propria unità organizzativa per l'organizzazione e la realizzazione dei processi assegnati e coinvolge le persone della propria struttura verso gli obiettivi da raggiungere - Coinvolge tutto il personale nelle attività della propria unità organizzativa contribuendo alla creazione di un ambiente organizzativo sereno e motivante e valorizzando le specifiche competenze di ciascuna persona
<p>Orientamento all'Innovazione</p> <p>Capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce alla proposta di soluzioni organizzative e gestionali per la gestione del cambiamento indotto dal contesto interno ed esterno - Realizza l'innovazione dei processi della propria unità organizzativa e trasversali in una logica di efficienza, efficacia ed economicità
<p>Collaborazione</p> <p>Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e, nei team interfunzionali e con gli interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora efficacemente con colleghi/e, anche di altre strutture organizzative, e partecipa con impegno con i gruppi di lavoro nei quali è coinvolto/a - Sviluppa e mantiene reti di collaborazione con altri Atenei/Enti per l'ambito professionale di propria competenza
<p>Orientamento alla qualità del lavoro</p> <p>Capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza e coordina le attività, i procedimenti e gli obiettivi della propria unità organizzativa, in una logica di efficienza, efficacia ed economicità - Opera avendo a cura la qualità del proprio lavoro e opera con accuratezza nello svolgimento delle attività assegnate
<p>Orientamento all'efficienza</p> <p>Capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con le priorità, i tempi e le risorse assegnate e di operare per il rispetto delle tempistiche programmate</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pianifica e monitora le attività della propria unità organizzativa in coerenza con le esigenze organizzative, utilizzando efficacemente gli strumenti di lavoro a distanza - Garantisce l'orientamento all'efficienza, attraverso proposte di revisione e miglioramento dei processi

**RESPONSABILI DI SEZIONE
(cat. EP, D)**

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<p>Leadership e benessere della persona</p> <p>Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale di colleghe e colleghi, collaboratori e collaboratrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - E' riferimento per le persone della propria Sezione al fine della realizzazione dei processi assegnati e coinvolge le persone della propria struttura verso gli obiettivi da raggiungere - Coinvolge tutto il personale nelle attività della Sezione contribuendo alla creazione di un ambiente organizzativo sereno e motivante e valorizzando le specifiche competenze di ciascuna persona
<p>Orientamento all'Innovazione</p> <p>Capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce alla proposta di soluzioni organizzative e gestionali per la gestione del cambiamento indotto dal contesto interno ed esterno - Presidia l'innovazione dei processi della propria Sezione e trasversali in una logica di efficienza, efficacia ed economicità
<p>Collaborazione</p> <p>Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e, nei team interfunzionali e con gli interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora efficacemente con colleghi/e, anche di altre strutture organizzative, e partecipa con impegno con i gruppi di lavoro nei quali è coinvolto/a - Partecipa alle reti di collaborazione con altri Atenei/Enti per l'ambito professionale di propria competenza
<p>Orientamento alla qualità del lavoro</p> <p>Capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza e coordina le attività, i procedimenti e gli obiettivi della propria Sezione, in una logica di efficienza, efficacia ed economicità - Opera avendo a cura la qualità del proprio lavoro e con accuratezza nello svolgimento delle attività assegnate
<p>Orientamento all'efficienza</p> <p>Capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con le priorità, i tempi e le risorse assegnate e di operare per il rispetto delle tempistiche programmate</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pianifica e monitora le attività della Sezione in coerenza con le esigenze organizzative, utilizzando efficacemente gli strumenti di lavoro a distanza - Garantisce l'orientamento all'efficienza, attraverso proposte di miglioramento dei processi di competenza della Sezione

RESPONSABILI DI UFFICIO
(cat. D, C)

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<p>Leadership e benessere della persona</p> <p>Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale di colleghe e colleghi, collaboratori e collaboratrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - E' riferimento per le persone del proprio Ufficio al fine della realizzazione dei processi assegnati e coinvolge le persone della propria struttura verso gli obiettivi da raggiungere - Coinvolge tutto il personale nelle attività dell'Ufficio contribuendo alla creazione di un ambiente organizzativo sereno e motivante valorizzando le specifiche competenze di ciascuna persona
<p>Orientamento all'Innovazione</p> <p>Capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce alla proposta di soluzioni organizzative e gestionali innovative, nell'ambito delle attività dell'Ufficio - Contribuisce al presidio dei processi innovativi del proprio Ufficio e trasversali in una logica di efficienza, efficacia ed economicità
<p>Collaborazione</p> <p>Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e, nei team interfunzionali e con gli interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora efficacemente con colleghi/e, anche di altre strutture organizzative, e partecipa con impegno con i gruppi di lavoro nei quali è coinvolto/a - Partecipa alle reti di collaborazione con altri Atenei/Enti per l'ambito professionale di propria competenza
<p>Orientamento alla qualità del lavoro</p> <p>Capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina le attività, i procedimenti e gli obiettivi del proprio Ufficio, in una logica di efficienza, efficacia ed economicità - Opera avendo a cura la qualità del proprio lavoro e opera con accuratezza nello svolgimento delle attività assegnate
<p>Orientamento all'efficienza</p> <p>Capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con le priorità, i tempi e le risorse assegnate e di operare per il rispetto delle tempistiche programmate</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestisce le attività dell'Ufficio in coerenza con le esigenze organizzative, utilizzando efficacemente gli strumenti di lavoro a distanza - Dimostra orientamento all'efficienza, attraverso proposte di miglioramento dei processi di competenza dell'Ufficio

EP CON INCARICO PROFESSIONALE
(cat. EP)

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<p>Leadership e benessere della persona Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale di colleghe e colleghi, collaboratori e collaboratrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - E' riferimento professionale per l'Ateneo per il proprio ambito di competenza - Mette a disposizione le proprie competenze per aiutare e supportare le altre persone, contribuendo alla creazione di un ambiente organizzativo sereno e motivante
<p>Orientamento all'Innovazione Capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantisce l'aggiornamento continuo nel proprio ambito di competenza e mostra proattività nella realizzazione di progetti/servizi innovativi - Sviluppa nuove conoscenze, promuove e partecipa a nuovi progetti per il proprio ambito professionale
<p>Collaborazione Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e, nei team interfunzionali e con gli interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora efficacemente con colleghi/e, anche di altre strutture organizzative, e partecipa con impegno con i gruppi di lavoro nei quali è coinvolto/a - Sviluppa e mantiene reti di collaborazione con interlocutori/enti esterni per l'ambito professionale di propria competenza
<p>Orientamento alla qualità del lavoro Capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opera con qualità e precisione nelle attività e nei procedimenti di propria competenza - Opera con qualità e accuratezza nello svolgimento delle attività assegnate
<p>Orientamento all'efficienza Capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con le priorità, i tempi e le risorse assegnate e di operare per il rispetto delle tempistiche programmate</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pianifica e monitora le proprie attività in coerenza con le esigenze organizzative, utilizzando efficacemente gli strumenti di lavoro a distanza - Dimostra orientamento all'efficienza, attraverso proposte di revisione e miglioramento dei processi

4.2.1. L'assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi di performance individuale sono declinati a partire dagli obiettivi di performance organizzativa definiti nella fase di programmazione.

Tali obiettivi sono individuati attraverso un processo di negoziazione tra persona che valuta e persona valutata; in una logica di significatività e semplificazione, si suggerisce che gli obiettivi non siano superiori a 4.

Gli obiettivi di performance individuale assegnati a Direttore Generale e a Direttori e Direttrici di Direzione sono riportati nel *PIAO - Sezione Performance* e pertanto vengono formalizzati entro il 31 gennaio di ogni anno, mentre il *cascading* degli obiettivi relativi al personale EP e al personale di cat D e C con incarico di responsabilità manageriale è realizzato entro il 31 marzo.

Nel caso in cui in corso d'anno venga conferito un incarico soggetto a valutazione in relazione al presente Sistema, la persona Responsabile della valutazione dovrà, entro trenta giorni dalla data del decreto di incarico, provvedere alla formalizzazione della scheda di assegnazione obiettivi alla persona valutata.

4.2.2. Il monitoraggio intermedio e la gestione delle criticità

E' previsto nel corso dell'anno almeno un momento di monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance, effettuato con le modalità e le tempistiche descritte nel paragrafo 4.1.2; inoltre in caso di insorgenza di criticità che possano pregiudicare il raggiungimento dei target previsti, ciascuna persona è tenuta a segnalarle formulando, ove possibile, proposte di azioni correttive.

La segnalazione può essere fatta pervenire alla persona Responsabile della struttura sovraordinata alla propria, al Direttore/alla Direttrice di Direzione o di Dipartimento, alla persona Referente Performance di Direzione.

Qualora sia necessario provvedere alla rimodulazione di uno o più obiettivi di performance organizzativa, si dovrà garantire un rapido aggiornamento degli obiettivi di performance individuale.

Inoltre, è previsto nel corso dell'anno almeno un momento di monitoraggio delle competenze comportamentali, generalmente al termine del primo semestre dell'anno di riferimento.

È considerata una buona pratica, da sviluppare e consolidare, la costruzione di spazi di dialogo e la realizzazione di colloqui ricorrenti di feedback al personale al fine di favorire la valorizzazione delle professionalità.

4.2.3. La valutazione della performance individuale

La fase di valutazione della performance individuale si avvia nel mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

La fase di valutazione si articola nelle seguenti attività:

- valutazione degli obiettivi di performance organizzativa che sono stati inseriti nelle schede di performance individuale, su una scala da 0 a 100 in relazione ai target raggiunti
- valutazione delle competenze comportamentali, su una scala da 0 a 100 in relazione all'adeguatezza dei comportamenti organizzativi manifestati con riferimento a una specifica competenza comportamentale
- determinazione del coefficiente di capacità di differenziazione delle valutazioni (calcolato¹³ in base alle risultanze delle valutazioni effettuate)

La valutazione finale avrà quindi un valore compreso tra 0 e 100, dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione.

La prima attività, che riguarda la **valutazione degli obiettivi di performance organizzativa** inseriti nelle schede di performance individuale, prevede:

- l'analisi dei risultati della misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa, ivi compresi i fattori esogeni ed endogeni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- la valutazione del contributo specifico che è stato dato dalla persona per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione viene espressa su una scala di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100: la persona Responsabile della valutazione, a fronte del target raggiunto che viene attestato dalla fase di misurazione finale, dovrà indicare un punteggio di valutazione come indicato nella tabella seguente.

Tabella 4: Modalità di attribuzione punteggio di valutazione – componente "performance organizzativa"

Obiettivo di Performance organizzativa	Indicatore	Valori di misurazione	Fasce di risultato ¹⁴	Punteggio di valutazione	Motivazione
<i>Es: ottimizzare i tempi medi per la realizzazione del rimborso missioni</i>	<i>numero medio di giorni per la realizzazione del rimborso missioni</i>	<i>Valore misurato</i>	<i>Inferiore al Target base</i>	<i>da 0 a 59</i>	<i>obbligatoria in caso di punteggio di valutazione diverso da quello corrispondente alla fascia di risultato raggiunta</i>
			<i>Target base</i>	<i>da 60 a 79</i>	
			<i>Target intermedio</i>	<i>da 80 a 89</i>	
			<i>Target atteso</i>	<i>da 90 a 100</i>	

¹³ Per le componenti di Valutazione v. tabella 2.

¹⁴ L'attribuzione del valore misurato alla fascia di risultato corrispondente avviene in base a stabilito in fase di programmazione (cfr. tabella 1)

La persona Responsabile della valutazione potrà comunque assegnare un punteggio relativo a una fascia di risultato diversa rispetto a quella realizzata dandone una idonea motivazione (per esempio aver rilevato il manifestarsi di fattori esogeni che hanno impedito il raggiungimento del target atteso e aver verificato che la persona valutata abbia esperito ogni azione in suo potere per l'ottenimento del miglior risultato possibile).

La seconda attività riguarda la **valutazione delle competenze comportamentali**, secondo lo schema riportato nella *tabella 2 - Schema Composizione Performance Individuale* del presente documento. Nel *PIAO - Sezione Performance* sono indicati per ogni ruolo i comportamenti organizzativi da osservare per espletare la valutazione di ciascuna competenza comportamentale.

Tale valutazione viene espressa su una scala di tipo continuo con valori tra 0 e 100, idealmente suddivisa in 5 diverse fasce di giudizio rispetto alla capacità di agire una determinata competenza comportamentale in relazione al proprio ruolo organizzativo: non adeguato, parzialmente adeguato, sufficientemente adeguato, discretamente adeguato, completamente adeguato.

La corrispondenza tra la fascia di valutazione e il punteggio è indicata nella seguente tabella.

Tabella 5: Modalità di attribuzione punteggio di valutazione – componente "competenze comportamentali"

	Valutazione competenze comportamentali				
Fascia	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	SUFFICIENTEMENTE ADEGUATO	DISCRETAMENTE ADEGUATO	COMPLETAMENTE ADEGUATO
Punteggio Valutazione	da 0 a 59	da 60 a 69	da 70 a 79	da 80 a 89	da 90 a 100

Anche al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, l'Ateneo ha consolidato nel tempo varie iniziative di calibrazione delle valutazioni¹⁵. Ciò favorisce la costruzione di una visione d'insieme delle logiche di valutazione e mitiga il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee.

La procedura prevede che la persona Responsabile di struttura effettui la proposta di valutazione del personale assegnato¹⁶ e ne condivida gli esiti con il/la Dirigente, che esprime quindi la propria valutazione¹⁷.

Per le persone afferenti ai Dipartimenti la valutazione è espressa dal Direttore/Direttrice di Dipartimento, che può avvalersi delle indicazioni fornite dal personale docente con cui principalmente collabora la persona valutata.

La terza attività consiste nella **misurazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni**, finalizzato a misurare l'indicatore relativo alla capacità di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori e collaboratrici, che si applica ai ruoli di Direttore Generale e Direttori e Direttrici di Direzione.

¹⁵ Sono previsti appositi incontri di Calibrazione tra Dirigenti (cfr DFP "Linee Guida ministeriali per il sistema di misurazione e valutazione della performance" n2 Dicembre 2017) al fine di confrontarsi sugli stili di valutazione e su standard trasversali, con il fine di mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, favorire una differenziazione dei giudizi, e costruire una visione d'insieme.

¹⁶ cfr tabella 2 per l'individuazione dei ruoli organizzativi coinvolti dal presente Sistema

¹⁷ In caso di rapporto gerarchico diretto, la valutazione viene effettuata direttamente dal/ dalla Dirigente.

L'indicatore è calcolato come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni realizzate. Il valore target è fissato al 3% per tutti i ruoli. La serie dei valori significativi, utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione, viene quindi confrontata con il valore target.

Tale dimensione di valutazione è applicabile in presenza di almeno 3 persone da valutare, diversamente il peso della dimensione viene aggiunto a quello dei comportamenti organizzativi.

La **valutazione finale**, espressa con un valore compreso tra 0 e 100, è data dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione, secondo quanto stabilito dal modello di riferimento previsto per ciascun ruolo organizzativo. Un punteggio di valutazione complessiva inferiore a 60 comporta una valutazione negativa rilevante ai sensi dell'art. 3 c. 5-bis del Dlgs 150/2009¹⁸.

La restituzione degli esiti della valutazione avviene attraverso il colloquio di feedback, finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e definire gli ambiti di sviluppo più opportuni.

La valutazione si formalizza attraverso la sottoscrizione in digitale della "Scheda di valutazione finale della performance individuale" da parte della persona Responsabile della valutazione e della persona valutata, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

La valutazione è effettuata dal Direttore o Direttrice della struttura presso cui la persona presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. In caso di una modifica organizzativa, o di un cambio di afferenza, tale attività verrà condotta avvalendosi delle opportune indicazioni fornite dal/dalla precedente responsabile; se tali indicazioni non saranno disponibili, si procederà comunque alla valutazione sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

4.2.4. Casi particolari

Si riportano di seguito alcune casistiche che richiedono una gestione particolare della performance individuale:

- incarichi conferiti ad esercizio già avviato a personale precedentemente senza incarico o con un incarico differente;
- conferimento di un nuovo incarico manageriale ad interim su struttura di pari livello o comunque non direttamente dipendente dalla struttura di afferenza (cd "interim orizzontale").

In tali casi, in relazione alla durata dell'incarico nell'anno solare di riferimento e all'unità organizzativa per la quale si ricopre l'incarico, la persona Responsabile della valutazione assegna alla persona valutata almeno un obiettivo organizzativo in continuità rispetto a quello previsto per la struttura interessata, oppure coinvolge la persona nelle attività che concorrono alla realizzazione di obiettivi organizzativi di Direzione/Dipartimento.

- incarichi che, indipendentemente dalla causa, terminino prima della fine dell'anno solare.

¹⁸ "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di Misurazione e Valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

In tale caso la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio e dello stato di realizzazione dell'obiettivo al momento della cessazione/sospensione dal servizio

- modifica organizzativa o cambio di afferenza che comporti l'assegnazione di differenti obiettivi di performance organizzativa.

In tale caso alla persona sono assegnate dal/ dalla Dirigente o Direttore due schede, in corrispondenza dei due differenti incarichi.

La valutazione di incarichi aggiuntivi non manageriali non è oggetto di trattazione nel presente Sistema.

4.2.5. Procedura di conciliazione

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione della performance individuale è possibile attivare una procedura di conciliazione.

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Per attivare la procedura di conciliazione la persona valutata deve rivolgersi, entro 30 giorni dalla valutazione, al Comitato di Conciliazione e presentare le proprie osservazioni in merito.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, acquisisce tutta la documentazione utile e può sentire personalmente la persona Responsabile della valutazione. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e, qualora richiesto, sarà sentita personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma la valutazione o rinvia la scheda di valutazione, con le proprie osservazioni, alla persona Responsabile della valutazione, che recepisce tali osservazioni.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigenziale il Comitato di conciliazione si compone di:

- Direttore/Direttrice Generale o persona delegata, in qualità di Presidente;
- Un componente del Nucleo di Valutazione;
- Il/La Presidente del Comitato Unico di Garanzia o suo delegato /delegata.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale con funzioni dirigenziali il Comitato di conciliazione si compone di:

- Il/La Presidente del Nucleo di Valutazione, in qualità di Presidente;
- Il/La Presidente della Commissione Personale;
- Il/La Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

Qualora la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale è prevista la possibilità che lo stesso presenti, per iscritto, le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione nella seduta dedicata alla valutazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

L'applicazione del SMVP è da intendersi in ottica evolutiva, in considerazione delle caratteristiche del processo di misurazione e valutazione della performance che è per sua natura complesso e articolato; ogni anno si opera un consolidamento delle innovazioni introdotte negli anni passati, realizzando progressivi affinamenti sulla base dei risultati ottenuti, e contestualmente vengono introdotti di nuovi elementi con un orizzonte di applicazione pluriennale.

L'aggiornamento 2024 prevede:

- il consolidamento delle innovazioni introdotte nel biennio precedente, in particolare il *cascading* della responsabilità valutativa e la distinzione tra la fase di misurazione e quella della valutazione;
- il proseguimento dei percorsi formativi volti a migliorare la cultura della valutazione in Ateneo, con l'obiettivo di:
 - sviluppare una cultura della valutazione positiva, trasparente ed equa;
 - sviluppare le capacità di osservazione delle competenze comportamentali inerenti alla valutazione della performance individuale;
 - fornire feedback concreti, specifici ed evolutivi;
 - introdurre logiche di valutazione che operino anche in logica trasversale e bottom-up.

- la realizzazione di due azioni volte ad ampliare progressivamente gli ambiti di applicazione della valutazione individuale in termini di popolazione coinvolta e di metodologie applicate:

1. Sperimentazione di un modello valutativo per il personale TA senza incarico (già avviata nel 2023).

Il campione di personale individuato nel 2023 consta di circa 80 persone, afferenti a Direzioni e Dipartimenti, individuate su base volontaria.

È stata progettata ed erogata una iniziativa formativa con la collaborazione del Dipartimento di Psicologia rivolta al personale del campione e ai loro responsabili, per fornire da un lato elementi di cultura della valutazione e dall'altro gli strumenti teorici, pratici e procedurali per un approccio consapevole alla misurazione e valutazione.

Parallelamente sono state testate le modalità di gestione delle procedure di misurazione e valutazione sugli applicativi informatici, per verificare la tenuta del sistema anche al crescere della complessità nell'intento di mantenere il processo interamente digitale.

La sperimentazione è stata condotta secondo le tempistiche e con le modalità del ciclo della performance; pertanto, al momento della scrittura del presente documento risultano completate le fasi di assegnazione e monitoraggio intermedio mentre restano da espletare le fasi di misurazione finale e valutazione.

La scheda di performance individuale per tali persone è stata sviluppata partendo dal modello utilizzato per il personale con incarico manageriale, adeguatamente semplificato¹⁹.

L'Ateneo intende per il 2024 proseguire con la sperimentazione, ampliando il campione per arrivare a coinvolgere circa il 10% del PTA.

¹⁹ Nello specifico è stato assegnato un obiettivo di performance organizzativa un sottoinsieme delle 5 competenze del SMVP: collaborazione, orientamento alla qualità del lavoro e orientamento all'efficienza.

La sperimentazione consentirà di acquisire elementi di valutazione al fine dell'estensione e della tenuta di tale modello in relazione alle dimensioni organizzative caratteristiche di un Ateneo di grandi dimensioni quale è l'Università degli Studi di Torino.

2. Predisposizione di un progetto, da presentare al Nucleo di Valutazione entro il mese di giugno 2024, relativo all'introduzione nel SMVP della valutazione bottom-up delle competenze comportamentali di Direttore Generale e Dirigenti, nonché delle persone Responsabili di Area che si offrano di partecipare, anche in applicazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 - *Indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*²⁰, finalizzata a individuare le aree di miglioramento.

Nell'intento di cogliere i vantaggi del processo di valutazione dal basso e contemporaneamente limitare possibili distorsioni²¹ tale valutazione avverrà in forma anonima.

I risultati di questa valutazione verranno comunicati ai diretti interessati solamente a valutazione conclusa e in forma aggregata, con la finalità di contribuire al miglioramento individuale e al benessere organizzativo, senza risvolti di tipo economico.

L'Ateneo ha già avviato azioni nella direzione indicata dal Ministero della Pubblica Amministrazione nella sopracitata Direttiva, oltre che dal DM relativo al "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale"²². Tra le iniziative di particolare rilievo si ricordano la partecipazione alla comunità professionale Unisof del Consorzio Co.In.Fo, un progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di gestione della formazione continua e sviluppo organizzativo, e la presentazione della candidatura alla manifestazione di interesse per il progetto RIVA - Risorse umane per il Valore pubblico, che rientra nel progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica realizzato dal Foromez nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e ha come obiettivo la definizione ed implementazione di modelli, strumenti e metodi innovativi di gestione delle risorse umane. La pubblicazione degli Enti ammessi al progetto è attesa per i primi mesi del 2024, e l'attività avrà la durata di 18 mesi, da gennaio 2024 a giugno 2025.

Infine, nei primi mesi del 2024 è previsto l'avvio di "UniToFutura", un progetto di innovazione organizzativa che si pone l'obiettivo di analizzare i numerosi e concomitanti trend esterni al mondo universitario (tra cui l'evoluzione demografica, la transizione digitale, i cambiamenti nella concezione degli spazi di studio e lavoro e l'evoluzione del modello di servizi agli studenti) e adeguare le strategie

²⁰ <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

²¹ I giudizi espressi potrebbero essere condizionati nel caso di giudizi negativi, dal timore di subire ritorsioni o, nel caso di giudizi molto positivi, dal tentativo di compiacere il proprio superiore per trarne un beneficio personale

²² <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

e l'azione dell'Ateneo affinché sia in grado di cogliere le sfide contemporanee e generare valore pubblico.

Nell'ambito delle attività del progetto è previsto un intervento di modifica della struttura organizzativa volto a favorire l'innovazione nei processi, ad aumentare il presidio sui campus territoriali e a contribuire al benessere lavorativo e il senso di appartenenza.

Il nuovo modello organizzativo confermerà i principi fondanti dell'attuale e in particolare la distinzione tra la funzione di indirizzo politico da quella di gestione tecnico amministrativa, pertanto non si prevedono modifiche significative sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. E' previsto invece un impatto sulla programmazione degli obiettivi per il 2024, in particolare sulla performance individuale dei Dirigenti: l'amministrazione provvederà nel più breve tempo possibile a presentare le conseguenti rimodulazioni agli Organi di riferimento (Nucleo di Valutazione e Consiglio di Amministrazione).